

„Regionale Globalisierung“ – ein Erfolgsmodell für interkulturelle Vertriebskonzepte

Die Globalisierung der Weltwirtschaft ist mittlerweile eine akzeptierte Tatsache, die sowohl den privaten vor allem aber den geschäftlichen Alltag maßgeblich prägt. Die Notwendigkeit, in diesem Umfeld interkulturell zu agieren, lässt sich aber auch und insbesondere auf jede regionale Unternehmung ableiten. Auch im regionalen Umfeld spielen kleine Unterschiede eine große Rolle. Deshalb ist es unabdingbar, bewusst zu handeln und das Verständnis der möglichen Folgen richtig abzuschätzen. Die wissenschaftliche Disziplin der interkulturellen Wirtschaftskommunikation unterstützt den Praktiker in dieser an Fallstricken nicht armen Materie...

Andere Länder, andere Sitten

Wer kennt sie nicht, die regionalen Unterschiede, die besonders in den Urlaubstagen im Ausland zu Tage treten. Angefangen bei besonders ausgeprägten Höflichkeitsriten einer Bestellung im französischen Restaurant über das niemals zu vernachlässigende „please“ in einem englischen Pub, bis zur Ausrechnung des richtigen Trinkgeldes, ohne den Kellner zu beschämen. Im geschäftlichen Alltag tritt dieses besonders bei Begrüßungen von asiatischen Kollegen zu Tage, bei der Übergabe von Visitenkarten oder auch bei Vertriebsterminen mit angel-sächsischen Vertretern, deren positive Stimmung seltenst zu überbieten ist. Was in der Nachbetrachtung oftmals zum Schmunzeln anmutet, kann mitunter zu konkreten Problemen einer Geschäftsbeziehung führen. Klassiker ist z.B. das Beschreiben einer Visitenkarte eines japanischen Kollegen, was bei ihm einer Ohrfeige gleich kommt.

Was bei Gesten mit etwas Übung und geschultem Verstand zu erkennen ist, muss sich aber auch auf die Kommunikation mit anderen Akteuren auswirken. Missverständnisse durch verbale Aussagen, die in dem jeweiligen Kulturkreis andere Aussagen mit sich bringen, sind nicht selten. So heisst ein „Ja“ eines Japaners eher „Ja, ich habe es verstanden“ und nicht „Ja, ich stimme zu“. Etwas nur zu verstehen, ist aber etwas komplett anderes, als einer konkreten Vereinbarung zuzustimmen. Viele dieser kleinen Stolperfallen gibt es aber nicht nur in einer globalen Betrachtung. Durch die „regionale Globalisierung“ kann auch solchen Umständen innerhalb eines geographischen Kulturkreises Rechnung getragen werden, die nicht tausende Kilometer auseinander liegen. Dabei kann die Beziehung mehrerer Akteure selbst im

kleinsten Umfeld aus diversen Gründen eine unterschiedliche Interpretation erfahren:

- Männer und Frauen
- Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter
- Verkäufer und Kunde
- Alt und jung

Im Grundsatz ist es allen Beteiligten klar, dass es unterschiedliche Interpretationen ein und desselben Themas in diesen Gruppen geben kann. Und dennoch wird dieser Umstand in vielen Fällen unbedarft missachtet.

„Unglückliche“ Verstrickungen

Bis in die 1990er Jahre vertrieb Henkel das Spülmittel „Pril“ in Österreich in einer orange-farbigen Plastikflasche. In Deutschland hingegen war Pril immer nur in einer blauen Flasche erhältlich. Im Zuge einer Standardisierung der Produktpalette und daraus resultierender Kostensenkungen wurde u.a. beschlossen, für den Kernmarkt Zentraleuropa komplett auf blaue Flaschen umzurüsten. Eine im Grundsatz nachvollziehbare Entscheidung. Dennoch war das operative Ergebnis katastrophal. Der Absatz des Spülmittels in Österreich brach innerhalb kürzester Zeit deutlich ein, da nicht beachtet wurde, dass die dortigen Kunden die Farbe Blau nicht mit Sauberkeit verbanden, sondern dieses mit der Farbe Orange geschah. Die Auffassung, dass im deutschsprachigen Raum auch gleiche Farbassoziiierungen existieren, stellte sich als Fehler heraus, so dass die Produktion wieder auf unterschiedliche Farben für einzelne Länder angepasst wurde.¹

Ähnliche Beispiele lassen sich auch für Namen von Produkten, z.B. von Automarken geben. Der „Phaeton“ von VW ist ohne Zweifel ein exklusives Auto. Phaeton ist der Name des Sohnes des griechischen Gottes Helios und wird als Schutzpatron der Wissenschaft und Technik verehrt. Gleichzeitig ist Phaeton aber auch der Sage nach mit einem göttlichen Sonnenwagen auf die Erde gefahren, verlor die Kontrolle über den Wagen und setzte die gesamte Erde mitsamt Menschen in Brand. Am Ende wird er durch einen Blitz Zeus' getötet. Ein gutes Omen für ein Luxusauto oder der Grund für überschaubare Verkaufszahlen in Europa?

Bewusst handeln und agieren – Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Steuerung praktischer Ergebnisse

Die wissenschaftliche Untersuchung, welche Auswirkungen diese Unterschiedlichkeit zwischen Gruppen oder Kulturen mit sich bringt und wie sie erkannt werden können, um entsprechende Verhaltensmuster und Kommunikationsbedürfnissen abzuleiten, wurde im Rahmen der Interkulturellen Wirtschaftskommunikation aufgegriffen.

Die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation hat sich in den letzten zwanzig Jahren von einem Spezialgebiet der Kommunikationswissenschaft zu einem interdisziplinären Schnittstellenthema entwickelt. Im Rahmen der Globalisierung aber auch im Zuge der bewussten Regionalisierung befasst sie sich mit wichtigen Themen aus Kultur- und Wirtschaftswissenschaften, Psychologie sowie Sozial- und Verhaltenswissenschaften.

¹ Bolten, Jürgen: Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2007

Historie der Interkulturellen Wirtschaftskommunikation (IWK)

Der Begriff IWK als Bezeichnung eines eigenständigen Forschungsgebietes wurde erstmals Anfang der 90ziger Jahre verwendet. Inhaltlich kam diese Themenstellung bereits in den 1920er Jahren auf als die Internationalisierung der Handelsbeziehungen rasch zunahm. Wesentlich trug die Erkenntnis bei, dass Erfolg in außenwirtschaftlichem Handeln sich nicht auf Fremdsprachenkenntnisse reduzieren ließ. Wirtschaftssprachliche, geographische, ökonomische und kulturbezogenen Kenntnisse verbunden mit Einfühlungsvermögen in eine fremde Kultur galten als Erfolgstreiber.

Die Entwicklung zu einem weiterführenden Forschungsgebiet wurde aber mit dem Nationalsozialismus abgebrochen. Bis in die 1970er Jahre wurde Wirtschaftskommunikation primär als linguistische Themenstellung behandelt. Die Erfolge Deutschlands als Exportweltmeister wurden mit betriebswirtschaftlichen-, Fach- und Rechtskenntnissen, begleitend von Kenntnissen in internationaler Handelskorrespondenz, begründet. Der Internationalisierungsschub ab den 1980er in Wirtschaft und Technik sowie deren Vernetzung bildeten die Basis für eine wissenschaftliche und anwendungsorientierte Entwicklung der IWK.

Heute wird IWK an mehreren Hochschulen im Rahmen von Bachelor bzw. Master Studiengängen angeboten.

Hauptverbindung zwischen diesen wissenschaftlichen Disziplinen ist vor allem der Begriff „**Kommunikation**“. Das Wort kommt aus dem lateinischen „communicare“ und bedeutet „teilen“, „mitteilen“, „teilnehmen lassen“, „gemeinsam machen“, „vereinigen“. Im Fokus steht der Interaktionscharakter, sowohl in einseitiger wie auch bidirektionaler Richtung. Dabei geht die Anforderung an eine nachhaltige Kommunikation über die Vermittlung reiner Sachbotschaften hinaus, hin zu einer mehrdimensionalen Beziehungskommunikation, wie im folgenden „Vier-Ohren-Modell“ illustrativ veranschaulicht.²



Vier Ohren Modell von Schulz von Thun

Die Erweiterung des Begriffes zur „**Interkulturellen Kommunikation**“ wird in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften als eine soziale Interaktion von Akteuren aus unterschiedlichen Kulturen bezeichnet. Diese Akteure sind sowohl Individuen, soziale Gruppen oder Gemeinden, wie aber auch Organisationen, Gesellschaften oder Staaten.³ Die besondere Herausforderung liegt darin, dass „interkulturelle“ Kommunikation, also kulturübergreifend, weitaus schwieriger und mehrdeutiger sein kann, als die Kommunikation innerhalb einer Kultur.

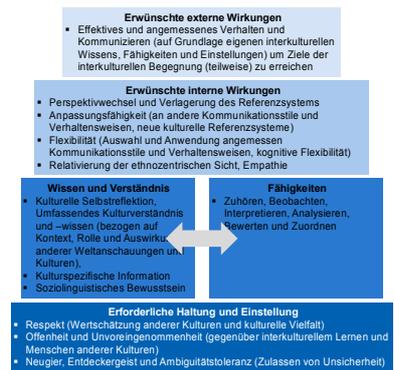
Die Definitionen des **Kultur-Begriffs** sind zahlreich und vielfältig. Im weitesten Sinne ist Kultur alles, was der Mensch selbst gestaltend hervorbringt (z.B. Musik, gestaltende Kunst, Literatur) – im Gegensatz zu der vom Menschen nicht geschaffenen sondern nur genutzten Natur. Desweiteren lässt sich die Kultur untergliedern in einen geschlossenen und offenen Kulturbegriff. Geschlossen bezeichnet eine räumlich Fixierung oder Eingrenzung, z.B. in politische, geographische, sprachliche und geistesgeschichtliche / religiöse Dimensionen.⁴ Diese Dimensionen können aber auch im Zuge der Globalisierung nicht ignoriert und in eine „offene Kultur“ überführt werden, die keinerlei Grenzen oder Dimensionen aufzeigt, auch wenn die einzelnen Bereiche mehr und mehr verschwinden. Im Grundsatz ist eine Rückbesinnung auf eben diese geschlossenen Kulturwerte immer wieder zu beachten. Sich diese Kulturbegrenzungen auch im kleinen Rahmen bewusst zu machen, ist eine wesentliche Grundlage einer erfolgreich praktizierten Kommunikation.

Demnach ist das Bewusstsein auch ein wesentlicher Treiber einer **Interkulturalität** und die Basis für eine gelebte **interkulturelle Kompetenz**, die für unternehmerisches Handeln unabdingbar ist. Wie solch eine Kompetenz erreicht werden kann, wird insbesondere durch zwei Modelle veranschaulicht, die als Ergebnis einer Forschungsstudie⁵ von Frau Dr. Darla Deardorff entstanden sind.

Im **Pyramidenmodell** gilt die individuelle Haltung oder Einstellung einer Person als Basis jeglicher interkultureller Kompetenz. Fehlt einer Person oder Gruppe die Bereitschaft, anderen Kulturen oder

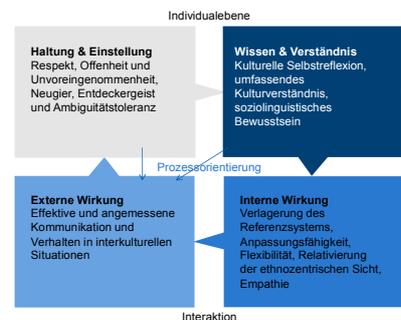
Denkweisen offen gegenüber zu treten, so ist eine zielgerichtete Reflexion der Unterschiede und Gleichheiten sowie die Akzeptanz dieser nicht möglich.

Im zweiten Schritt wird aufgrund dieser Bereitschaft das notwendige Wissen und Verständnis der anderen Kulturen erarbeitet. Diese Erkenntnisse sind die weitere Grundlage, um zwischen Kulturen bewusst agieren zu können, z.B. bei der Zusammenlegung zweier Unternehmen mit unterschiedlichem Kultur- oder Organisationsdenken.



Pyramidenmodell nach Deardorff

Dieser sehr lineare (pyramidenhafte) Aufbau eines Kompetenzmodelles ist allerdings nicht dynamisch genug. Grundsätzlich durchläuft die interkulturelle Kompetenz einen iterativen Prozess, der in einen immer währenden Kreislauf das eigene Verständnis hinterfragt. Dabei wird die Haltung eines Individuums und das erfahrene Wissen und Verständnis immer wieder angepasst durch interne oder externe Situationen und Auswirkungen, die in der Kommunikation mit anderen Akteuren stattfinden. Nur durch diese interkulturelle **Interaktion** kann das notwendige und vor allem nachhaltige Kulturverständnis erreicht und ein belastbares Zielbild geschaffen werden. Dieser Prozess des fortlaufenden Lernens und Anpassens ist die Basis für das erweiterte Prozessmodell einer interkulturellen Kompetenz.



Prozessmodell nach Deardorff

² Scheer; Köppen: Consulting. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag 2001

³ L. R. Tsvasman: Das große Lexikon Medien und Kommunikation. Würzburg 2006, 171-173

⁴ Siehe auch Bolten, Jürgen, Seite 47ff

⁵ Deardorff, Darla K. in: Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 2006

Praktische Ansätze im interkulturellen Management

Die dargestellte Vielschichtigkeit der interkulturellen Dimensionen ist Basis für die bestehenden Varianten der Managementansätze im internationalen Management. Drei Hauptformen werden in der wissenschaftlichen Praxis heute unterschieden:

- klassisches-neoliberales
- kultur-vergleichendes und
- interkulturelles

internationales Management. Die Fokussierung der drei Modelle liegt auf der Kulturgebundenheit und bewegt sich von culture-free (kultur-unabhängig) bis culture-bond (stark kulturgebunden) Orientierung.⁶

Das **klassische-neoliberale internationale Management** geht von einer eher geringeren Bedeutung der kulturellen Faktoren aus, Unternehmen sind zweckrational strukturiert und technokratisch planbar. Kulturen sind demnach untergeordnet und spielen bei der Überführung eines Geschäftsmodelles oder einer Organisationseinheit nur eine geringe Rolle. Die Basis aller Entscheidungen wird strikt auf „Hard facts“ ausgerichtet. Erst ab den 1980er wurde besonders in Deutschland die Kulturgebundenheit internationaler Unternehmenstätigkeit stärker thematisiert und soziologische und psychologische Fragestellungen berücksichtigt.

Durch die Untersuchung der japanischen Produktions- und Absatzoffensiven gelang dem **kulturvergleichenden internationalen Management** der Durchbruch. Gründe für den Wettbewerbsvorteil der japanischen Industrie waren u.a. Kriterien wie langfristige Beschäftigungstreue, Teamdenken und Vernetzung im und zwischen den Unternehmen. In den USA waren diese Kriterien in der Unternehmenssteuerung aber von geringer Wichtigkeit – mit dem Ergebnis schlechterer Effizienz und Vertriebsaktivität als in Japan. Wirtschaftliches Handeln ist demnach kulturgebunden und kann maßgebliche Auswirkungen auf die Ergebnisse haben. Aufgrund dieser Erkenntnis wurden nun die besten Lösungen der jeweiligen Kulturen zusammengeführt. Dabei wird in diesem Ansatz eine „best of both“ Auswahl getroffen (die Synthese), bei welchem die jeweils besseren Prozesse in die Zielstruktur übernommen werden. Die grösste Problemstellung bei diesem Ansatz ist aber, dass die zu Grunde liegenden Kulturverständnisse nicht überführt werden, sondern lediglich die besseren Prozesse.⁷

Diese Problematik wird erst durch das interkulturelle Management behoben. Zielsetzung ist nicht die Entscheidung für

oder gegen eine kulturelle Ausprägung oder der bloße Austausch einzelner Prozesse. Vielmehr Sinn macht es, aus beiden Kulturen und den dort vorhandenen Abläufen eine zielgerechte neue Lösung zu generieren, die beiden Kulturanforderungen entspricht. Hierdurch kann die Identifikation der neuen Gegebenheiten für alle Akteure ermöglicht werden. Aber auch in diesem Modell dürfen die harten Fakten nicht ganz ausser Acht gelassen werden. Eine perfekte Kulturmischung und –synthese ersetzt nicht unternehmerisch und betriebswirtschaftlich verantwortungsvolles Handeln.

Ein sehr anschauliches Beispiel bildet dafür die Zusammenführung der Commerzbank mit der Dresdner Bank im Jahr 2010. Neben diversen Maßnahmen wie gemischter Teams, extern moderierter Zusammenwachsen-Workshops etc, wurde vor allem auch die „externe“ Identifikation der Mitarbeiter angegangen. Um beide Häuser mit zum Teil unterschiedlicher Kultur zu einem gemeinsamen „Wir“-Gefühl zu bringen, wurden ganz sichtbar die Logos der beiden Häuser vereint. Die übernehmende Commerzbank steuerte die gelbe Farbe bei, die übernommene Dresdner Bank das Logo – nun aber in Gelb. Durch einen eigentlich simplen aber doch höchst effektiven und werbewirksamen Schachzug wurde in der neuen Commerzbank allen Parteien eine einheitliche Identifikation ermöglicht und der Willen demonstriert, für beide Kulturen eine neue Heimat zu sein.

Zusammenfassend ist festzuhalten:

- die Schwachstelle des klassischen internationalen Managements ist die Vernachlässigung der Beziehungsebene der „soft facts“.
- Dem kulturvergleichenden internationalen Management fehlt die Dimension der Interaktion und der Prozessorientierung.
- Die Fokussierung allein auf interkulturelles internationales Management kann mitunter die Sachebene der „hard facts“ aus den Augen verlieren.⁸

Alle drei Ansätze sind aus einer Einzelbetrachtung nachvollziehbar. Jedoch nur die Kombination führt zu einem ganzheitlicheren Verständnis und optimalen Handlungsergebnissen auf Sach- und Beziehungsebene.

Ansätze im Interkulturellen Marketing

Eine weitere Anwendung der interkulturellen Wirtschaftskommunikation findet im Bereich des Marketings und Vertriebs statt. Der Begriff des interkulturellen Marketings trat in den 1990er Jahren erstmals in Erscheinung und wurde in den folgenden 10 Jahren

weiterentwickelt. Die Gradwanderung bezieht sich dabei auf das Thema Kosten versus individueller bzw. kultureller Differenzierungen im Marketing. Wie können standardisierte und kostengünstige Aktivitäten durchgeführt werden, die einem interkulturellem Verständnis gerecht werden – das Beispiel des Reinigungsmittels Pril verdeutlicht diese Herausforderung. Somit ist es unabdingbar, auf der einen Seite eine übergreifende (globale) und standardisierte Marketingpolitik zu betreiben, einen regionalen Kulturunterschied aber nicht zu vernachlässigen sondern ihn im Rahmen der Standardisierungen an notwendigen Stellen explizit zu erlauben. „So global wie möglich, so lokal wie nötig.“ Die Kulturgebundenheit von Produkten bietet somit einen erheblichen Erfolgsfaktor, der aber nur dann sinnvoll umgesetzt werden kann, wenn die kulturellen Eigenschaften verstanden und aufgegriffen werden. Je größer die Kulturgebundenheit, desto kleiner ist das Standardisierungspotential. Kulturorientiertes Marketing entwickelt sich unter diesen Aspekten zu einem kulturvergleichenden Marketing.⁹

Ein besonderes Entwicklungsfeld stellt im interkulturellen Marketing inzwischen auch Social Media dar. Social Media, als Übergruppierung von Facebook, Twitter und Co. genutzt, zeichnet sich insbesondere durch die bi-direktionale Kommunikation aus, die zwischen Sender (Unternehmen) und Empfänger (Kunde) aber auch zwischen den Kunden untereinander stattfindet. Durch eine direkte Rückmeldungsmöglichkeit auf bestimmte Informationen (z.B. Produktankündigungen, Umfragen, etc.) können Unternehmen einen kulturellen Fit im Vorfeld einer aufwändigen Umsetzung testen. Dabei ist der pure Austausch dieser Informationen per se noch nicht ein interkulturelles Marketing. Durch eine zielgerichtete Nutzung dieser Informationen für zukünftige Marketingzwecke oder Produktangebote ist diese Kommunikationsform aber sehr wohl ein passender Einstieg in die Thematik. Zuhören, Verstehen, Lernen und Anwenden – mit diesen Schlagworten kann ein interkulturelles Marketing passend beschrieben werden, welches eine zusätzliche Maßnahme im schon bestehenden „Marketing-Mix“ darstellt, diesen aber nicht ablöst.

Erkenntnisse aus der interkulturellen Interaktion im Rahmen einer Cultural Due Diligence

Die Erkenntnisse der wissenschaftlichen „Kulturerforschung“ fanden in den letzten 10 Jahren auch massiven Einfluss im operativen Management. Wesentlich ist der Kulturfokus z.B. beim Geschäft mit Übernahmen und Fusionen von Unternehmen. Obwohl oftmals strategische und

⁶ Siehe auch Bolten, Jürgen, Seite 163ff

⁷ Siehe auch Bolten, Jürgen, Seite 166ff

⁸ Siehe auch Bolten, Jürgen, Seite 164ff

⁹ Siehe auch Bolten, Jürgen, Seite 182ff

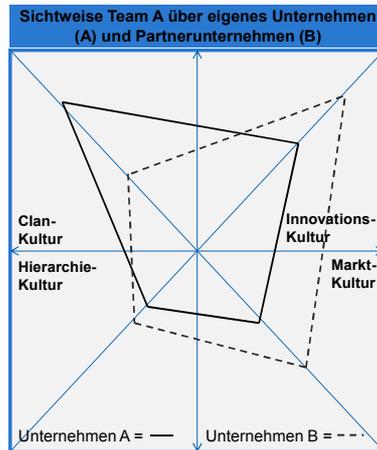
finanzielle Faktoren ergänzend zueinander stehen, treten dennoch Probleme im neuen Miteinander der Führungskräfte und Mitarbeiter auf. Zahlreiche Studien ordnen die Ursachen für ein Scheitern von Fusionen mit etwa 30% technischen, finanziellen und strategischen Ursachen zu - Dagegen werden etwa 70% kulturellen Problemen zugeordnet.^{10 11}

Ergänzend zeigt eine Untersuchung von Coopers & Lybrand, dass 85% der befragten Manager für Misserfolg bei Übernahmen unterschiedliche Managementstile, Praktiken und Vorgehensweisen verantwortlich machen. Auf der anderen Seite zeigen Langzeituntersuchungen bereits aus dem Jahre 1992, daß Unternehmen mit hohem Fokus auf ihre Unternehmenskultur im Vergleich ein vierfaches höheres Umsatzwachstum und eine 12-fach bessere Aktienkursentwicklung aufweisen¹².

Entsprechend wichtig ist, im Vorfeld die eigene Unternehmenskultur sowie diejenige des Übernahmeziels auf die Möglichkeit eines „deal breakers“ bzw. Kulturschocks zu prüfen. Das mittlerweile etablierte Instrument zur soliden Kontrolle ist die Cultural Due Diligence oder auch HR Due Diligence, welches die interkulturelle Dimension abdeckt.^{13 14}

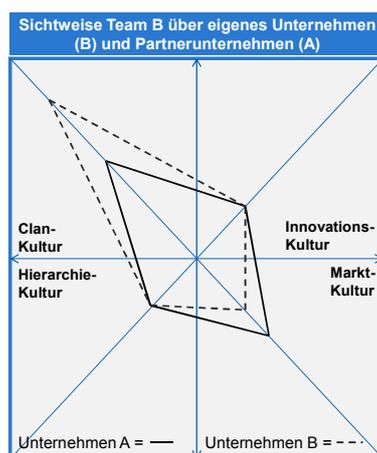
Die Cultural Due Diligence beginnt mit einer umfangreichen Datenerhebung, die wesentliche Bereiche abdeckt wie Critical Event Analyse sowie der Erhebung relevanter Dokumente und Inhalte. Dann geht es aber vor allem um Mitarbeiter- und Gruppen-Beobachtungen, Einzelinterviews sowohl mit Führungskräften sowie systemwichtigen Mitarbeitern, Gruppeninterviews und -diskussionen, Simulationen von organisatorischen Anpassungen und

Erhebung von Feedback der betroffenen Mitarbeiter, z.B. über Fragebögen. Wichtig ist dabei z.B. die Visualisierung der Sichtweisen beider Unternehmen oder Abteilungen untereinander (siehe Abbildung Spinnwebdarstellungen). Daraus können kulturelle Unterschiede und die damit verbundenen potentiellen Probleme abgeleitet werden.¹⁵



Spinnwebdarstellung Kulturdimensionen Team A

Die Liste der möglichen Kontrollmöglichkeiten sind ebenso lang wie die kulturellen Ausprägungen in den Unternehmen sein können. Einen Königsweg gibt es nicht. Aber schon die Konzentration auf das Vorhandensein kultureller Unterschiede und die Entscheidung, darauf proaktiv zu reagieren, ist ein nachhaltiger Erfolgsfaktor.



Spinnwebdarstellung Kulturdimensionen Team B

Post Merger Interkulturalität

Im Nachgang einer Cultural Due Diligence ist vor allem die kulturelle Integration im täglichen Arbeitsalltag zu organisieren. Erkenntnisse aus der Due Diligence Phase müssen hier weiter verwendet und aktiv verwaltet werden. Passende Instrumente sind u.a. gezielte Mitarbeiter-Kulturseminare, in welchen die gewünschte Kultur dargestellt wird. Ebenso ist der Einsatz von Kulturpromotoren oder speziellen Integrationsteams ein guter Lösungsansatz. Ein Integrationsteam setzt sich aus Angehörigen von beiden Unternehmen zusammen. Ziel ist, auch die kulturellen Werte des übernehmenden Unternehmens in die neue gemeinsame Organisation zu übertragen. Im besten Falle wird dadurch auch eine für beide Firmen neue gemeinsame Kultur entwickelt und diese durch das Team im Sinne einer Multiplikationsfunktion in die Unternehmen hineingetragen. Dabei reicht es natürlich nicht aus, die „Wunschkultur“ lediglich zu präsentieren. Nur die kontinuierliche Betreuung im kulturellen post-merger-Prozess unterstützt eine reelle Kulturzusammenführung. Ob sich Mitarbeiter aber aus Überzeugung oder reinem Opportunismus kulturkonform verhalten, ist final nur sehr schwer messbar.¹⁶

Ein weiterer notwendiger Weg ist die indirekte Anpassung der Wertesysteme mittels konkreter Projektarbeit im Post-Merger-Projekt. Die Projektteams werden dafür immer aus Vertretern beider Unternehmen zusammengestellt und fokussieren auf die Umsetzung der Zielstruktur und der geforderten Synergien. Die (möglichst paritätisch) besetzten Projektteams unterliegen einem Kooperations- und Erfolgsdruck, der Mitarbeiter aus beiden Unternehmen veranlasst, ihr gewohntes Terrain zu verlassen und effizient zusammenzuarbeiten. Gefordert und geschaffen werden in diesem konstruktiven Umfeld gegenseitiges Vertrauen und Verständnis, oftmals unterstützt durch die Teilnahme neutraler Moderatoren. Intrinsic entwickeln die Projektteams bei dieser Arbeitsweise gemeinsame Werte, die von allen Beteiligten getragen werden und ermöglichen über einen längeren Zeitverlauf ein neues anerkanntes Kultursystem wachsen zu lassen.¹⁷

In diesem Prozess sind auch wieder die drei Varianten des interkulturellen Managements vorhanden (klassisch-neoliberal,

¹⁰ Susann Juch, Stefanie Rathje und Petra: Abhandlung - Cultural fit oder fit for culture? Ansätze für ein effizientes und effektives Instrumentarium zur kulturellen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen. In: Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik“ 2007, Jg. 16, Heft 2, S. 89-103, S. 1 der Abhandlung

¹¹ Beneke, Jürgen: Hard facts und soft skills: Systemische Ansätze für eine ganzheitliche Globalisierung. In: CultureScan, 2001, Jg.1, Heft1

¹² Prof. Ottmar Schneck in Cultural Due Diligence oder warum die meisten Fusionen scheitern Reutlingen: <http://www.ottmarschneck.de/13.0.html>

¹³ Olbrich, Michael: Maßnahmen der Kulturanpassung. In: Unternehmenskultur und Strategie. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung 2001

¹⁴ Paxmann, Stephan: HR Due Diligence. In: Strategisches Management von Personalrisiken - Human Resources Management in volatilen Zeiten: Gabler Verlag 2009

¹⁵ Siehe auch Prof. Ottmar Schneck

¹⁶ Siehe auch Olbrich, Michael, Seite 249ff

¹⁷ Simon, Hermann; Olbrich, Michael: Anpassung durch Projektarbeit. In: Unternehmenskultur und Strategie. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung 2001 Unternehmenskultur und Strategie von Hermann Simon

kulturvergleichend und interkulturell). Insbesondere bei Post-Merger-Projekten in denen bewusst auf die Aufteilung in „Gewinner“ und „Verlierer“ verzichtet wird, stellen die dargestellten Instrumente einen verlässlichen Ansatz dar.

Diversity Management als Führungsaufgabe

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren das Thema der kulturellen Unterschiede und der Wichtigkeit in einer gelebten Organisation erkannt und in die Führungsinstrumente integriert. So haben z.B. die Allianz oder Deutsche Bank eine eigene Diversity Strategie verabschiedet und die Einforderung, Umsetzung und Schulung des eigenen Personals in diesem Themenbereich angestoßen.

Zielsetzung ist, die kulturelle Vielfalt zum einen bei jedem einzelnen Mitarbeiter zu ermöglichen und Diskriminierungen zu verhindern, die in Abhängigkeit von regionaler, religiöser oder persönlicher Herkunft oder Überzeugungen stehen. Zum anderen ist aber gerade diese kulturelle Vielfalt eine Innovationskraft, die in einer globalisierten Wirtschaftswelt ein entscheidender Wettbewerbsfaktor sein kann. Gelebte und verstandene kulturelle Vielfalt hilft, über Grenzen hinweg zu denken, neue Ideen und Optionen zu generieren und insgesamt für das „Human Capital“ eine langfristige Bindung und Identifikation zu erreichen.¹⁸ Dabei geht Diversity Management über eine reine Kulturorientierung hinaus. Es unterstützt vielmehr die Synthese der besten kulturellen Ansätze mit wirtschaftlich fundierten Methoden zu einem neuen unternehmerischen Zielbild.

Bancassurance, eine Frage der Interkulturalität?

Ein Beispiel für die schwierige Umsetzung kulturübergreifender Themen ist im Versicherungsvertrieb das Thema Bancassurance, der Vertrieb von Bankprodukten über den Versicherungskanal, und Assurbanking, dem Vertrieb von Versicherungsleistungen über den Bankkanal. Die Philosophie des Allfinanzvertriebs ist im Grundsatz ein weitläufig akzeptierter und sinnvoller Ansatz. In der operativen Umsetzung werden oftmals aber die historisch entwickelten Kulturen zwischen Versicherungs-„vertrieb“ und Bank-„beratung“ deutlich. Etwas überspitzt gesagt, fokussiert der eher konservative Beratungsansatz eines Bankmitarbeiters auf die „Betreuung“ eines Kunden und die langfristige Bindung. Der Versicherungs-

vertrieb ist hingegen wesentlicher drängender und dynamischer und macht einem Kunden transparent, welche Produkte für seine Lebenssituation noch sinnvoll sind. Der Abschluß steht aufgrund des Provisionierungs- und Beteiligungsansatzes des Vertrieblers weitaus mehr im Vordergrund als am Bankschalter.

Diese Einschätzung teilen auch viele Kundengruppen, die in der Bank gerne Versicherungsprodukte abschließen, da sie dort vordergründig seriöser beraten werden. Ein Bankprodukt hingegen bei einem Versicherungsmakler abzuschließen ist bisher noch nicht im großen Stil akzeptiert worden. Sicherlich spielt auch die unterschiedliche Kultur der Mitarbeitersteuerung eine Rolle. So werden die Abschlüsse von Versicherungsprodukten höher incentiviert, als z.B. der Abschluß eines Girokontos. Generell ist aber eine unterschiedliche Kultur zwischen Versicherungs- und Bankvertrieb zu erkennen, der zumindest in Deutschland bis dato noch nicht überwunden wurde.

Fazit

Im geschäftlichen Alltag sind sowohl Globalisierung wie auch die damit einhergehenden interkulturellen Aspekte allgegenwärtig. Dabei geht es nicht immer um rein internationale Aspekte, sondern vor allem auch um regionale Interkulturalität zwischen heterogenen Gruppen und deren Auffassung. Mit der bewussten Etablierung eines interkulturellen Managements und der sich daraus ableitenden interkulturellen Wirtschaftskommunikation lassen sich diese Unterschiedlichkeiten gewinnbringend einsetzen. Dies gilt in Bezug auf den Menschen als Kunden, Mitarbeiter oder Führungskraft gleichermaßen, wie auch für rein betriebswirtschaftliche Zielsetzungen. In einem Umfeld, in dem sich der Mensch verstanden und aufgehoben fühlt, lassen sich Ziele einfacher und überzeugter umsetzen. Die kulturelle Kompetenz, die dafür notwendig ist, muss aber auch durch die Unternehmung gefordert und gefördert werden. Eine abschliessende Anerkennung wird es somit nur geben, wenn der Grundsatz des kontinuierlichen „Vorlebens“ ein fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie wird.

TME AG

Die TME AG ist ein erfahrenes und spezialisiertes Beratungsunternehmen für Transformationsprojekte im Privat- und Geschäftskundenbereich von Finanzdienstleistern. Der Fokus liegt auf Vertriebskonzepten im Retail- und Private-Banking sowie der notwendigen Prozessberatung für die nachhaltige Umsetzung.

Am Carlusbaum 1-5 | 65812 Bad Soden
www.tme-ag.de | kontakt@tme-ag.de

Autor

Der Unternehmer **Harald Christ**, Jahrgang 1972, geboren in Worms/ Rheinhessen, ist Unternehmer und Aufsichtsratsmitglied der TME AG.



Sein beruflicher Werdegang führte ihn nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann und der berufsbegleitenden Bank- und Versicherungsausbildung in verschiedene leitende Positionen. Zunächst war er Vertriebsdirektor bei der BHW Holding AG in Hameln, wurde dann Direktor der Vertriebssteuerung Deutsche Bank 24 AG und Direktor Sales / Marketing, Geschäftsbereich Private Banking bei der Deutsche Bank AG in Frankfurt am Main und Berlin. 2002 übernahm er den Vorsitz der Geschäftsführung der in Hamburg ansässigen HCI Holding GmbH und war dort von 2005 bis 2007 Vorsitzender des Vorstandes der HCI Capital AG. Er trug maßgeblich zum unternehmerischen Aufbau des Unternehmens und den Vorbereitungen auf den Börsengang und die Aufnahme in den SDAX 2005 bei. Bis 2008 war er als Generalbevollmächtigter der Weberbank Aktiengesellschaft sowie Leiter des Geschäftsbereiches Private Banking und Mitglied des Bereichsvorstandes der Westdeutsche Landesbank AG (WestLB) tätig. Harald Christ verfügt über ein umfangreiches bundesweites Netzwerk in Politik und Wirtschaft.

Im Bundestagswahlkampf 2009 war Harald Christ Mitglied im Schattenkabinett des SPD-Kanzlerkandidaten Frank-Walter Steinmeier. Aktuell fungiert er als Schatzmeister des SPD-Landesverbandes Berlin.

Harald Christ ist zudem Eigentümer der Conomus Treuhand Aktiengesellschaft in Berlin und u. a. als Vorsitzender des Aufsichtsrates der CUSTODIA Treuhand und Vermögensverwaltung AG tätig. Er ist Mitglied im Aufsichtsrat der K & S Sozial Bau AG, Mitglied des Beirats Behringer Harvard Real Estate Europe GmbH und Mitglied des Beirats Germanischer Lloyd.

Harald Christ engagiert sich darüber hinaus in unterschiedlichen sozialen und kulturellen Projekten.

¹⁸ Bechtel; Scholz; Stein: Human Capital Management. München/ Unterschleißheim: Luchterhand Verlag 2004